

ESTILOS DIRECTIVOS Y ACTIVIDAD EXPORTADORA EN CANARIAS

Yasmina Araujo Cabrera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Sonia Suárez Ortega, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo explorar la relación potencial entre el estilo directivo del decisor de una Pyme y el éxito exportador de la misma. Aunque los efectos del comportamiento directivo están bien establecidos en la disciplina de la dirección de empresas en general (*e.g.*, Boyatzis, 1982; Slater, 1989; Black y Porter, 1991), el marco conceptual en el contexto de las decisiones sobre exportación no ha sido desarrollado. Todo ello a pesar de la posible asociación que puede surgir debido a la efectividad de las decisiones directivas en la consecución de los objetivos organizativos (Frederiksen, 1982). Concretamente, en este trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué estilos directivos predominan entre las PYMES exportadoras canarias?; ¿existe alguna relación entre el estilo directivo ejercido en la empresa y su éxito exportador? Con el propósito de responder a estos objetivos de investigación hemos enviado un cuestionario postal a los responsables de exportación del conjunto de empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma Canaria. Los resultados de este trabajo nos indican la existencia de tres estilos directivos completamente diferenciados y con distintos niveles de satisfacción respecto a la consecución de los objetivos de la exportación.

PALABRAS CLAVE: exportación, estilos directivos, clusters, éxito exportador

1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva microeconómica o nivel empresarial, exportar supone ampliar mercados más allá de las fronteras nacionales. No obstante, no sería realista considerar la actividad exportadora como una estrategia más de desarrollo de mercados geográficos dentro del país de origen. La mayor distancia entre la empresa y sus clientes potenciales en mercados extranjeros implica adoptar en la empresa una serie de nuevas rutinas organizativas relacionadas con técnicas propias del comercio exterior (transporte internacional, medios de pago que aseguren el cobro, certificaciones de calidad, aranceles en destino, etc.), además de realizar nuevas tareas para salvar el desconocimiento que la empresa tiene del entorno sociocultural y político-legal de cada uno de los mercados potenciales, sin las cuales la nueva aventura difícilmente resultaría exitosa. El reconocimiento de estos aspectos novedosos que conlleva el comienzo de la actividad exportadora ha originado una corriente de literatura que, basada en la teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1982) y a partir del trabajo pionero de Simmonds y Smith (1968), estudian la entrada en mercados exteriores como una innovación que adopta la empresa (Hurmerinta-Peltomäki, 2003).

Por otra parte, la exportación suele ser la vía por la que muchas pequeñas y medianas empresas dan sus primeros pasos en el proceso de internacionalización, dado que la exportación supone un instrumento de aprendizaje clave dentro de un proceso más amplio (Suárez, 2001) que puede llevar a convertir a la empresa en una multinacional con una visión global del mercado mundial y a la utilización de distintas estrategias para desarrollar negocios en el extranjero (licencias, inversión directa en el extranjero, empresas conjuntas, etc.).

Desde un punto de vista macroeconómico, las exportaciones ayudan a afrontar las importaciones de una economía. Muchas de las economías modernas, como la española, están caracterizadas por un déficit estructural de su balanza comercial, lo cual supone que las exportaciones no cubren todas las importaciones del país. Esto justifica los esfuerzos que la mayoría de los gobiernos realizan encaminados a fomentar la actividad exportadora en particular, y la internacionalización en general, de las empresas de su territorio. En esta línea, el PIPE 2000, y su programa de seguimiento actual, es un claro ejemplo del interés de las administraciones públicas españolas por conseguir la incorporación de nuevas empresas a la competencia en mercados exteriores.

Una de las principales críticas a los planes de promoción de las exportaciones de los gobiernos de muchos países es la de estar pobremente dirigidos a su público objetivo. Muchas empresas cuando empiezan a exportar o simplemente tienen la intención de hacerlo no son conscientes de la existencia de estas ayudas. Las autoridades, en ocasiones, segmentan a las empresas por número de empleados, nivel de facturación, sector de actividad, etc., para dirigirse mejor a aquellos grupos con mayores necesidades potenciales. No obstante, algunos autores (*e.g.*, Gray, 1997) recomiendan el desarrollo de un conocimiento más profundo sobre las necesidades de los directivos que toman las decisiones sobre exportación para con ello segmentar a los directivos en vez de a las empresas. El argumento está en que en muchas ocasiones la ayuda necesaria está enfocada en suplir aspectos concretos de formación, pero también en contribuir a salvar barreras a la exportación de naturaleza más psicológica.

Existen numerosos estudios publicados sobre el comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas (*e.g.*, Axinn, 1989; Morgan y Katsikeas, 1997; Leonidou, 1998; Suárez y Álamo, 2005); muchos de los cuales se han centrado en buscar influencias directivas en dicho comportamiento (*e.g.*, Reid, 1981; Roy y Simpson, 1981; Schlegelmilch y Ross, 1987; Ursic y Czinkota, 1989; Suárez, 2003). Sin embargo, éste constituye un cuerpo de literatura fragmentado que se ha centrado en examinar las posibles asociaciones directas entre características demográficas y psicológicas de la dirección de la empresa y diferentes dimensiones del comportamiento exportador (Gray, 1997). Además, Leonidou *et al.* (1998), tras revisar la literatura al respecto, concluyen que no existe consenso entre los investigadores sobre cuáles son las verdaderas influencias del directivo en la exportación y destacan la necesidad de analizar el rol del comportamiento directivo en la elección de la exportación como estrategia de crecimiento para la empresa.

El presente trabajo se entronca en esta línea de investigación y tiene como objetivo explorar la relación potencial entre el estilo directivo del decisor de una Pyme y el éxito exportador de la misma. Aunque los efectos del comportamiento directivo están bien establecidos en la disciplina de la dirección de empresas en general (*e.g.*, Boyatzis, 1982; Slater, 1989; Black y Porter, 1991), el marco conceptual en el contexto de las decisiones sobre exportación no ha sido desarrollado. Todo ello a pesar de la posible asociación que puede surgir debido a la efectividad de las decisiones directivas en la consecución de los objetivos organizativos (Frederiksen, 1982). Concretamente, en este trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué estilos directivos predominan entre las PYMES exportadoras canarias?; ¿existe alguna relación entre el estilo directivo ejercido en la empresa y su éxito exportador?

Con el propósito de dar respuesta a las cuestiones anteriormente planteadas, el trabajo se estructura en torno a los siguientes apartados: en primer lugar, ofrecemos una descripción somera de la actividad exportadora en canarias. En segundo lugar, abordamos los principales trabajos teóricos y empíricos en relación con el campo del trabajo directivo, haciendo especial hincapié en la aproximación normativa del mismo. A continuación se describe la

metodología y la discusión de resultados. Finalmente, la última sección revela las principales conclusiones obtenidas, así como las limitaciones del trabajo.

2. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA EN CANARIAS

Antes de comenzar con la descripción de la actividad exportadora en Canarias, cabe aclarar la peculiaridad del territorio canario a la hora de analizar las exportaciones. Su naturaleza insular y ultra periférica ha venido justificando históricamente la existencia de un régimen económico y fiscal específico para Canarias que, entre otras medidas, facilite la importación de productos básicos para el archipiélago. Al tener un régimen fiscal diferente al resto del territorio nacional, toda operación comercial que implique vender o comprar fuera del archipiélago se considera exportación o importación, respectivamente; aunque el destino u origen de la mercancía sea el resto de España.

Una de las características más destacadas y persistentes de la economía canaria es el déficit de su balanza comercial. En el año 2005 la tasa de cobertura (exportaciones/importaciones) de la economía canaria fue del 20%, cuando las exportaciones del conjunto de la economía española cubrían un 66% de sus importaciones y países como Francia, Alemania e Italia mantenían una situación mucho más próxima al equilibrio o incluso de superávit comercial. Es decir, sólo exportamos un 20% de lo que compramos del exterior. En los siguientes párrafos se analiza la distribución sectorial y geográfica de este bajo volumen de exportaciones canarias.

De acuerdo con los datos del ISTAC sobre las exportaciones canarias en 2005, existe una considerable concentración en los productos exportados desde Canarias, donde destaca el capítulo 27, “Combustibles, aceites minerales”, que acapara el 43% del total de las exportaciones. A este capítulo le siguen, aunque muy de lejos, los siguientes capítulos: 8, “Frutos comestibles” (8%); 99, “Conjuntos industriales” (6%); 3, “Pescados” (6%); 7, “Legumbres y hortalizas” (6%); 24, “Tabaco” (5%) y 87, “Vehículos automóviles” (4%). La concentración es de tal magnitud que los 10 primeros capítulos (por valor de exportaciones) suponen el 85 % del total de los 99 capítulos.

Por otra parte, podemos afirmar que además de la concentración de productos existe una concentración de las zonas geográficas destino de las exportaciones de Canarias. Vemos que las exportaciones a Europa suponen casi el 90% (si omitimos los datos no especificados y de avituallamientos). No obstante, hay que tener en cuenta que el 60% de todas las exportaciones canarias corresponden a envíos al territorio español. Aún así, excluyendo a España del análisis, sigue existiendo un predominio del “Viejo Continente” como principal destino de las exportaciones canarias. Europa predomina con una ponderación de 60%, seguida por África que recibe el 20%, América el 12% y Asia el 6 % de las exportaciones canarias.

Ante esta situación, las autoridades canarias en materia de inversión y comercio (Proexca, Cámaras de comercio de las dos provincias, etc.), apoyadas también desde ciertas instituciones nacionales como el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), se afanan por desarrollar una política de apoyo a la internacionalización de las empresas de su territorio, al margen de tendencias políticas y cambios de gobierno. Concretamente, Canarias ha venido centrando sus esfuerzos en el fomento de la internacionalización de los siguientes sectores: flores y plantas, tomate, plátano, tabaco, vinos, quesos agroalimentarios y acuicultura. Por lo que respecta al enfoque geográfico de las actuaciones ha sido África el continente que en los últimos años ha recibido mayor atención por parte las autoridades competentes.

3. EL TRABAJO DIRECTIVO DESDE UNA APROXIMACIÓN NORMATIVA

Son muchas las publicaciones de carácter divulgativo dedicadas al estudio del trabajo directivo. Sin embargo, son escasos los trabajos de carácter científico que pretenden investigar sistemáticamente las conductas que los directivos adoptan en su trabajo (Ramos, 1993; Araujo y García, 2000). De hecho, diversos autores han resaltado el desconocimiento de lo que los directivos realizan en su puesto de trabajo (Boyatzis, 1982; Minzberg, 1983; Hales, 1986; Stewart, 1989) y el aparente alejamiento entre los planteamientos teóricos y la evidencia empírica (Bickerstaffe, 1981; Kotter, 1999).

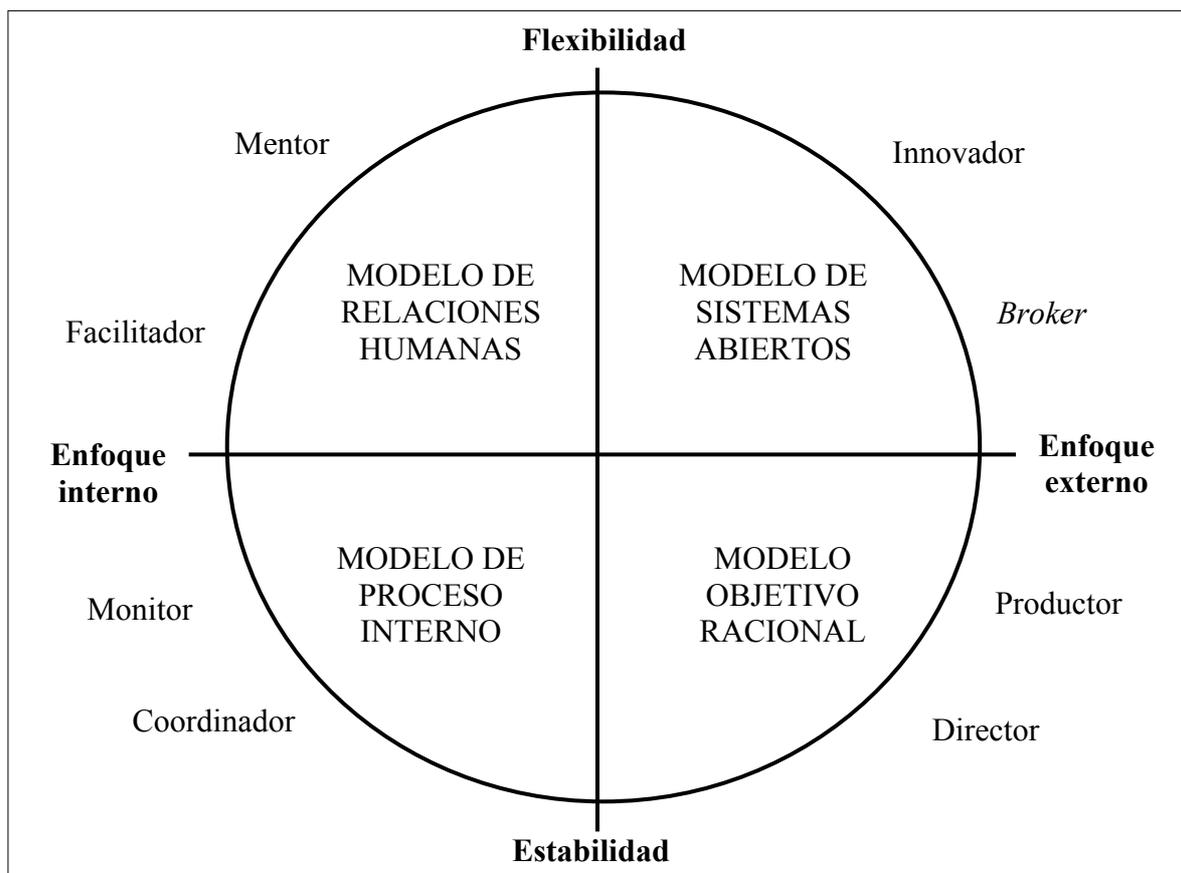
Frecuentemente, existe confusión en conceptos como gestión, trabajo directivo y dirección. En términos generales, la gestión se relaciona con las funciones técnicas y la organización de los recursos materiales y financieros (Tordera, 1996). El trabajo directivo se refiere a aquellas conductas que realizan los directivos y que son propias de sus puestos de trabajo (Stewart, 1991a; Stewart, 1991b; Ramos, 1993; Tordera, 1996). Por su parte, la dirección consiste en “disponer de los medios para conseguir los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización; detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras” (Peiró *et al.*, 1993:19).

Pese al señalado alejamiento entre los postulados teóricos y los estudios empíricos, se perfilan dos líneas de investigación complementarias que estudian el trabajo directivo. La primera, la aproximación normativa o clásica, señala qué deberían hacer los directivos en sus puestos de trabajo, mientras que la segunda, la aproximación descriptiva, se decanta por detallar qué es lo que realmente realizan los directivos en sus puestos de trabajo. En realidad, estas dos aproximaciones se influyen mutuamente, es decir, se parte de las funciones que se piensa que deben desarrollar los directivos para construir los instrumentos de medida de las conductas que han de desempeñar y, sobre la base de las tareas que se realizan, se establecen las competencias que deberían formar parte del trabajo directivo (Tordera, 1996).

Desde la visión normativa, que constituye la visión más clásica al estudio del trabajo directivo, se requiere que los directivos sean capaces de dar respuestas adaptativas a las características estables del entorno (Kanungo y Misra, 1992). Atendiendo a este planteamiento, el interés del estudio del trabajo directivo radica en saber cuáles son las funciones que un directivo ha de desarrollar en su trabajo y en determinar cuáles son las habilidades o requisitos necesarios para el desarrollo con éxito de estas funciones (Fernández, 2005). A estas dos orientaciones hay que añadir una tercera, que es la establecida por Quinn *et al.*, (1996), quienes proponen un conjunto de roles que los directivos deben desempeñar para desarrollar las funciones directivas. En el presente trabajo de investigación se ha seguido este último planteamiento. La elección del planteamiento de Quinn *et al.*, (1996) en el diseño de las variables relativas a las funciones de la dirección estuvo motivada por el hecho de ser uno de los modelos más completos que se han propuesto hasta el momento sobre roles directivos, y cuya validez y fiabilidad ya ha sido repetidamente testada (*e.g.*, Pearce *et al.*, 1997; Dimmock, 1999; Lessem y Baruch, 1999; Schim, Lusch y Goldsberry, 2002). Así, Quinn *et al.*, (1996) proponen caracterizar la actividad directiva en ocho roles, esto es, *innovador, broker, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor*. Cada uno de estos roles se asocia con un modelo o estilo de dirección diferenciado (véase figura 1).

Figura 1. Modelo de roles directivos de Quinn *et al.*, (1996)

Fuente: Quinn *et al.*, (1996)



Así, en primer lugar, el *rol de director y productor* se asocia con el sistema de dirección denominado “modelo objetivo racional” que enfatiza como criterio último de eficacia organizativa la productividad y el beneficio. Así mismo, este modelo comparte la creencia de que la existencia de un estilo directivo claro conduce a resultados productivos. En este contexto, el ejercicio del *rol de director* implica el desarrollo de actividades como la planificación, el establecimiento de objetivos, la definición de roles y tareas, la generación de reglas y políticas y el cumplimiento de las instrucciones. Por su parte, el *rol de productor* se caracteriza por una clara orientación hacia la tarea pero preocupándose también por la motivación del personal, al entender que de esta manera se logra un mayor interés e implicación de los mismos en el logro de los objetivos planteados.

En segundo lugar, Quinn *et al.*, (1996) plantean los roles de *monitor y coordinador* vinculado al modelo de dirección de “proceso interno”. Este modelo directivo tiene como criterio de eficacia la “estabilidad y la continuidad” y, en consecuencia, su presunción básica descansa en la idea de establecer rutinas para lograr la estabilidad. Por ello, enfatiza procesos tales como la definición de responsabilidades, establecimiento de medidas, documentación y obtención de datos. Se trata pues de un clima organizativo bastante jerarquizado con una elevada presencia de reglas, estructuras y tradiciones. En este contexto, los roles ejercidos de manera predominante por el directivo son el de *monitor y coordinador*. Así, el directivo como *monitor* comprueba día a día el buen funcionamiento de su unidad y se asegura de que la gente cumpla las reglas; en definitiva conoce todo lo que sucede, es muy cuidadoso con los detalles y enfatiza el control y el análisis. En cuanto al ejercicio del *rol de coordinador*, se espera que el directivo mantenga la estructura y se asegure de que no se produzcan

anomalías en el sistema. En este sentido, el directivo desarrollará tareas como planificar, organizar, coordinar los esfuerzos del personal, manejar crisis, etc.

En tercer lugar, Quinn *et al.*, (1996) identifican los roles de *facilitador* y *mentor*, para el modelo de “relaciones humanas”. El enfoque de las relaciones humanas tiene como eje fundamental la preocupación por el ser humano, poniendo de relieve las necesidades sociales, la dinámica de grupos o los procesos interpersonales, en un intento de introducir el componente humanización en la realidad organizativa. Por ello, la actividad del directivo se centra predominantemente en los roles de *facilitador* y *mentor*. Así, en el ejercicio del rol de *facilitador* el directivo debe alentar el esfuerzo colectivo, el trabajo en equipo, la cohesión y manejar los conflictos interpersonales. Por otro lado, en el ejercicio del rol de *mentor*, el directivo debe mostrarse dispuesto a ayudar al personal, ser considerado, sensible, abierto y equitativo en el trato.

En cuarto y último lugar, Quinn *et al.*, (1996) proponen los roles de *innovador* y *broker* para un modelo de “sistemas abiertos”. Bajo este enfoque, se presta atención especial a las interrelaciones de la organización con el entorno, de manera que la organización deja de concebirse como un sistema aislado de su entorno, convirtiéndose en un sistema abierto que interactúa con él. En este contexto, bajo el ejercicio del rol de *innovador*, el directivo debe facilitar la adaptación y el cambio de la empresa al entorno. Para ello, el directivo innovador debe prestar atención a los cambios del entorno, identificar las tendencias más importantes y tolerar la incertidumbre y el riesgo. Además, deben ser creativos, con visión y capaces de convencer al resto de que los cambios que propone son deseables y necesarios. Por su parte, el directivo como *broker* se preocupa fundamentalmente de mantener la legitimidad de la empresa en el exterior y obtener recursos externos. Por ello, la imagen, la apariencia y la reputación son importantes. El directivo como *broker* deber ser político y con capacidad de persuasión y de influencia sobre los demás. Más concretamente, en el ejercicio de este rol, el directivo representa a la empresa actuando como su enlace y portavoz, y responsabilizándose de las negociaciones de la organización con el entorno.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 UNIVERSO POBLACIONAL

La unidad de análisis elegida para la realización del presente estudio fueron las pymes y microempresas exportadoras de la Comunidad Autónoma Canaria. La identificación de dicho universo de empresas se realizó a través de la base de datos que posee el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC), cuyo listado incluía 281 empresas exportadoras. Sin embargo, en relación con esa base de datos identificamos dos problemas: en primer lugar, que la base de datos no era exclusiva de las pymes y microempresas, sino que también abarcaba empresas de mayor tamaño¹. Y, en segundo lugar, la poca actualización de los datos que contenía. Para dar solución a este último problema decidimos comprobar telefónicamente que los registros allí contenidos se mantenían en la actualidad, obteniendo finalmente una población de 258 empresas, ya que 23 de ellas declararon que en la actualidad no exportaban. Respecto a la identificación de las pymes y microempresas, optamos por enviar el cuestionario a todo el universo poblacional, para descartar posteriormente aquellas empresas con un número de

¹ En el presente estudio se siguió como criterio de determinación de la dimensión empresarial el considerar como microempresas a las empresas con menos de 10 empleados, pequeñas entre 10 y 99 empleados y medianas con un número de empleados entre 100 y 250.

empleados superior a 250. Por último, las personas elegidas para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación fueron los directores de exportación o en su defecto los gerentes de las empresas.

4.2 MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO

El método de investigación elegido fue la encuesta, cuyo instrumento básico es el cuestionario. El tipo de cuestionario utilizado fue el postal y autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito, sin intervención directa de la persona implicada en la investigación. Atendiendo a la naturaleza de la información que se necesitaba recabar, los tipos de preguntas utilizadas fueron: las de hechos, de acción y de opinión, con escalas subjetivas numéricas, y de identificación. Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con los estilos directivos y con la actividad y éxito exportador de las empresas. El formato definitivo del cuestionario estuvo integrado por cuatro secciones perfectamente diferenciadas.

Cuestiones relativas a los estilos directivos: Para medir los estilos directivos hemos seguido la escala de roles directivos de Quinn *et al.*, (1996). Esta escala es de tipo Likert de 30 ítems y cinco puntos, en la que se le pide al encuestado que indique la frecuencia con la que realiza las actividades que se le presentan y teniendo en cuenta que sus respuestas podían variar desde “Nunca” (1) hasta “Siempre” (5).

Cuestiones relacionadas con la actividad exportadora y su éxito: Con respecto a la actividad exportadora se utilizaron las siguientes preguntas: (a) la consideración de la empresa como exportador regular o esporádico; (b) el número de años exportando; (c) el porcentaje que representaba la exportación sobre las ventas totales y el número de países a los cuales se destinaba la exportación. Por lo que al éxito exportador se refiere, este fue medido utilizando una escala likert de 5 puntos que evaluaba el grado de satisfacción de la empresa con tres objetivos relacionados con la actividad exportadora de la misma: (a) aumentar el volumen de las ventas de exportación; (b) aumentar el porcentaje de las exportación sobre las ventas totales de la empresa y (c) aumentar la rentabilidad de las exportaciones.

Características demográficas de las empresas: En esta parte del cuestionario se incluyeron distintas preguntas para conocer: (a) el número de empleados de la empresa; (b) el año de constitución de la misma y (c) los sectores de actividad en los que operaba. Todas estas variables nos permitieron configurar las características básicas de las empresas que formaron parte de nuestra investigación.

Características profesionales y demográficas de los encuestados: En esta sección del cuestionario se incluyeron cuestiones sobre: (a) su puesto actual en la empresa; (b) el número de años que llevaba en ese cargo; (c) el sexo; (d) su nivel de estudios; y (e) su edad.

4.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Las investigadoras procedieron a enviar por correo postal una copia del cuestionario final a los directores de exportación o gerentes de las 258 empresas que abarcaban la población. Cada uno de los sobres contenía una carta de presentación, una copia del cuestionario final y un sobre franqueado con la dirección de las investigadoras para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado. Con la finalidad de controlar la identidad de los encuestados se asignó un número de identificación a cada cuestionario enviado por correo. Cuatro semanas después se procedió a contactar telefónicamente con los directivos que no habían respondido con el objeto de solicitar su colaboración. Con los que no habían recibido el cuestionario por correo, se procedió

a enviarles una copia del mismo por fax o por correo electrónico. El proceso de recogida comenzó el 25 de junio y finalizó el 15 de octubre de 2006.

De las 258 empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma Canaria, 41 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario. Por consiguiente, el porcentaje de respuestas resultó ser del 15,89 por cien. Dos de los cuestionarios devueltos fueron desechados por incoherencia interna y/o ausencia significativa de datos, y otros 4 también resultaron eliminados porque el número de empleados que poseía la empresa superaba los 250 estipulados para la consideración de pymes. En consecuencia, se utilizó la información contenida en los 35 cuestionarios restantes. Ello supone una tasa de respuesta del 13,56 por cien, que se halla dentro del intervalo (10,5-30,7) observado por Crawford-Welch (1991) en estudios con mailing.

En el cuadro 1 se recoge la ficha técnica del proceso metodológico que se ha seguido en la presente investigación.

Cuadro 1. Ficha técnica

MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Encuesta postal a través de cuestionario estructurado y autoadministrado.
TIPO DE PREGUNTAS	Preguntas de escala subjetiva numérica, de acción, de opinión y de hecho, y de identificación.
UNIVERSO	258 directivos pertenecientes a las empresas exportadoras de canarias.
ÁMBITO	Comunidad Autónoma Canaria.
MUESTRA REAL	35.
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Del 25 de junio de 2006 al 15 de octubre de 2006.
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través del paquete estadístico SPSS PC ⁺ (versión 13.0), con la aplicación de análisis univariante, bivariante y multivariante.

5. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

5.1 PERFIL DEMOGRÁFICO Y PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LA EXPORTACIÓN

En la tabla 1 se resume el perfil demográfico y profesional del directivo responsable de la exportación. En cuanto al cargo ocupado por este responsable, en la mayoría de los casos (54,3%) es el de gerente, director o administrador de la empresa. Un 14,3% eran directores financieros, un 11,4% eran subdirectores y un 8,6% directores comerciales. También contestaron el cuestionario un presidente, un consejero, un jefe de compras y un director regional, representando cada uno de ellos un 2,9% de los casos analizados. La antigüedad media en el cargo ascendió a 16 años y la edad media a 45 años. El 80% de los encuestados eran hombres y el resto mujeres. En lo que respecta al nivel de estudios del directivo, el 37,1% tenían estudios universitarios superiores, el 28,6% tenía alguna titulación universitaria de grado medio, un 22,9% estudios secundarios (nivel FP2 o bachillerato) y el 11,4% indicaron haber cursado sólo la educación primaria.

Tabla 1. Perfil profesional y demográfico de los directivos responsables de la exportación

VARIABLE	n	%
CARGO		
Gerente/director/administrador	19	54,3
Presidente	1	2,9

VARIABLE	n	%
Consejero	1	2,9
Subdirector	4	11,4
Director comercial	3	8,6
Director financiero	5	14,3
Jefe de compras	1	2,9
Director regional	1	2,9
SEXO		
Hombre	28	80
Mujer	7	20
NIVEL DE ESTUDIOS		
Primarios	4	11,4
Secundarios	8	22,9
Universitario medio	10	28,6
Universitario superior	13	37,1

5.2 PERFIL DEMOGRÁFICO DE LAS EMPRESAS

En lo que al perfil demográfico de las empresas de la muestra se refiere (ver tabla 2), cabe destacar que un 20 % de las empresas tienen menos de 10 empleados, es decir, son microempresas, un 22,9% son empresas medianas de entre 100 y 250 empleados, mientras que el grupo mayoritario son las empresas pequeñas de entre 10 y 99 empleados. Por otra parte, las empresas de la muestra son bastante antiguas, ya que sólo un 5,7% de las mismas llevaba menos de 10 años constituida y el 77% son empresas con más de 20 años de antigüedad. Por último, las empresas pertenecen en su mayoría al sector industrial (53,8%), seguido por el comercio (30,8%) y el sector agrario (15,4%).

Tabla 2. Perfil demográfico de las empresas

VARIABLE	n	%
Número de empleados		
Menos de 10	7	20,0
De 10 a 99	20	57,1
De 100 a 250	8	22,9
Antigüedad de la empresa		
Menos de 10 años	2	5,7
Entre 10 y 20 años	6	17,1
Más de 20 años	27	77,1
Sector de actividad		
Industria	14	53,8
Comercio	8	30,8
Agrario	4	15,4

5.3 PERFIL EXPORTADOR DE LAS PYMES CANARIAS

En la tabla 3 se muestra la media de años que lleva la empresa exportando, su propensión exportadora, y el número de países destino de las exportaciones, para el conjunto de la muestra, así como para el grupo de exportadores regulares y esporádicos. Las PYMES canarias llevan un promedio de 17 años exportando; exportan, en promedio, el 26% del total de sus ventas y lo hacen a 3 países por término medio.

Tabla 3. Perfil medio de la actividad exportadora de las PYMES canarias

VARIABLES	Total empresas	Exportadores regulares	Exportadores esporádicos	Estadístico <i>t</i>
Años exportando	17,44	24,39	9,63	3,806 ***
Propensión exportadora	26,05	42,05	4,32	4,406 ***
Número de países a los que exporta	3,32	4,22	2,31	2,749 **
Número de empresas	35	19	16	

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Del total de empresas exportadoras analizadas el 54,3% (19 empresas) se autodefinieron como exportadores regulares y el resto, el 45,7% (16 empresas), como exportadores no regulares o esporádicos. De acuerdo con el análisis de diferencia de medias para dos muestra independientes, los exportadores regulares presentan valores medios significativamente² mayores que los exportadores esporádicos para las tres características analizadas: 24 frente a 10 años exportando, 42% frente a 4% de propensión exportadora y 4 frente a 2 países a los que en promedio exportan exportadores regulares y esporádicos, respectivamente.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DIRECTIVOS EN FUNCIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EJERCIDOS EN LA EMPRESA

Con el fin de identificar y describir la existencia de distintos estilos de dirección entre las empresas exportadoras de canarias se procedió a realizar un análisis *cluster*. Sin embargo, como paso previo, y con el fin de reducir la dimensión de la escala de roles directivos, se efectuó un análisis de componentes principales con rotación *varimax*. Los resultados del análisis factorial depararon la existencia de cuatro factores explicativos (véase tabla 4), los cuales explican un 62 por cien de la varianza total, resultado que puede considerarse satisfactorio desde el punto de vista de las ciencias sociales al explicar más del sesenta por cien de la varianza total (Hair *et al.*, 1987).

Tabla 4. Resultados del análisis factorial sobre la escala de roles directivos

FACTORES	VALOR PROPIO	% VARIANZA EXPLICADA
Factor 1: Dirección orientada al desempeño	11	38
Factor 2: Dirección orientada al empleado e innovadora	3	10
Factor 3: Dirección de proceso interno	2	8
Factor 4: Dirección delegativa	2	6
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		62

El primero de los factores abarcaba siete de los ocho roles propuesto por Quinn *et al.*, (1996) en su modelo. Estos roles eran los de productor, director, facilitador, mentor, innovador, monitor y broker. Este factor fue

² $p < 0,05$ del estadístico *t* en los 3 casos.

denominado *dirección orientada al desempeño* puesto que la combinación de roles que representaba implicaba un estilo directivo que enfatizaba la orientación y concentración hacia la tarea, así como la clarificación de expectativas a través de procesos tales como la planificación, el establecimiento de metas o la definición de roles y tareas. El segundo factor agrupó la mayoría de los ítemes relacionados con el rol de mentor –asociado a un estilo preocupado por el personal, y donde el directivo se muestra sensible, abierto y equitativo en su trato- e innovador, por lo que se denominó *dirección orientada al empleado e innovadora*. El tercer factor agrupó la mayoría de los ítemes relacionados con la definición de responsabilidades, el establecimiento de medidas, la documentación o la obtención de datos, representados en los roles de monitor y coordinador. Ambos roles en el modelo de Quinn *et al.*, (1996) se vinculaban al modelo de dirección de “proceso interno”, por lo que el factor fue denominado de idéntica forma. Finalmente, el cuarto factor estaba conformado por cinco ítemes relacionados con los roles de director, productor, facilitador y broker, que tenían que ver con una clara orientación hacia el logro o los resultados por parte del directivo pero con un estilo claramente delegativo, este rol fue denominado *delegativo*.

Los factores anteriormente descritos pasaron a ser variables independientes de un sistema que permitía agrupar homogéneamente al conjunto de directivos encuestados. Para ello el tipo de análisis aplicado fue un análisis *cluster*. Sin embargo, una de las principales dificultades de este procedimiento es determinar el número óptimo de grupos a los que se asignarán los casos estudiados, ya que, debido a la falta de hipótesis nulas y a la complejidad de las distribuciones muestrales de las técnicas multivariantes, no se ha podido dar una solución satisfactoria a este problema. En líneas generales, en las ciencias sociales se han seguido dos tipos de aproximaciones, las formales y las heurísticas, siendo estas últimas las que más aceptación han tenido a pesar de tratarse de un procedimiento muy sesgado por las opiniones de los investigadores (Martínez Arias, 1991). En el presente trabajo de investigación se recurrió para elegir el número óptimo de *clusters*, en primer lugar, al análisis de la varianza y, en segundo lugar, a la matriz de distancias entre los centroides de los *clusters*. Tras realizar los análisis anteriormente descritos, consideramos que la solución de tres *clusters* era la óptima. Dichos *clusters* contenían un total de 7, 20 y 2 individuos, respectivamente. En las siguientes líneas procedemos a describir el proceso seguido de acuerdo con cada uno de estos criterios.

Del análisis de la varianza se desprende que los cuatro factores extraídos son relevantes para la clasificación de los individuos en subgrupos, al presentar ratios *F* superiores a cuatro con niveles de significación inferiores al cinco por cien (véase tabla 5). Y que, además, los factores dirección de proceso interno, dirección orientada al desempeño y dirección orientada al empleado e innovadora son, por ese orden, las tres variables respecto a las cuales difieren más significativamente los tres grupos de directivos.

Tabla 5. Análisis de la Varianza

Variable	F	Significación
Dirección orientada al desempeño	5	0,014
Dirección orientada al empleado e innovadora	4,7	0,018
Dirección de proceso interno	8,1	0,000
Dirección delegativa	4,2	0,030

Respecto a la matriz de distancias entre los centroides de los *clusters*, tal como se muestra en la tabla 6, las distancias entre los centros de gravedad de los tres *clusters* muestran que los grupos son bastante parecidos respecto a los estilos de dirección ejercidos, si bien los grupos 1 y 3 son los menos similares entre sí, seguidos por los grupos 2 y 3.

Tabla 6. Distancias entre los centros de gravedad

	1	2	3
1		1,871	3,204
2	1,871		2,844
3	3,204	2,844	

Una vez obtenido el número óptimo de *clusters*, se procedió a calcular la puntuación de los individuos en cada uno de los grupos (véase tabla 7), al objeto de caracterizar a cada uno de ellos en función de los roles ejercidos en sus empresas.

Tabla 7. Puntuaciones obtenidas en los roles directivos por los individuos en cada cluster

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Dirección orientada al desempeño	-3,32948	0,31672	-0,00305
Dirección orientada al empleado e innovadora	1,03491	-2,19349	0,75380
Dirección de proceso interno	0,50628	0,71492	-3,38153
Dirección delegativa	0,11200	-0,11089	1,85859
Nº DE INDIVIDUOS	7 (25%)	20 (69%)	2(6%)

Finalmente, se utilizaron análisis de la varianza *one way* para mostrar la relación de los distintos grupos identificados con respecto a la satisfacción con la actividad exportadora (véase tabla 8). También se realizaron análisis para detectar la presencia de diferencias significativas entre los tres grupos con respecto al resto de variables descriptivas de la actividad exportadora y a las clásicas variables de segmentación de empresas como el número de empleados, el sector de actividad o la antigüedad de la empresa, pero en ningún caso fueron encontradas.

Tabla 8. Satisfacción con la actividad exportadora de cada cluster

	C1	C2	C3	Estadístico	Diferencias entre grupos
Volumen exportaciones	3,00	2,90	1,50	$F = 1,682$	NS
Propensión exportadora	3,50	2,75	1,50	$F = 2,864^*$	C1 > C3
Rentabilidad de las exportaciones	3,17	2,75	1,00	$F = 3,626^{**}$	C1 y C2 > C3

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

El grupo 1 al que hemos denominado *directores mentores-innovadores*, está constituido por 7 individuos y se caracteriza por tener una elevada puntuación en el estilo de *dirección orientado al empleado e innovador* y por presentar la puntuación más baja en la *dirección orientada al desempeño*. Se trata pues de un grupo de directivos que se muestra especialmente sensible hacia los subordinados, y que trata de establecer relaciones de trabajo caracterizadas por una confianza mutua, un respeto hacia las ideas de los subordinados y preocupación por los sentimientos de los mismos. Al mismo tiempo, es un estilo de dirección que busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando proyectos de mejora para provocar cambios. Más específicamente, en el ejercicio del rol de innovador se espera que el directivo facilite la adaptación y el cambio de la empresa al entorno mediante la identificación de tendencias, conceptualizando y proyectando los cambios que sean necesarios y con una especial tolerancia a la incertidumbre y el riesgo. Sin embargo, la baja puntuación obtenida en el factor orientación al desempeño, revela una menor dedicación al establecimiento de objetivos, a la definición de roles y tareas y a la generación de instrucciones que faciliten el logro de los resultados. Desde el punto de vista de la satisfacción con la actividad exportadora, este grupo es el que presenta una satisfacción media mayor, destacando en el objetivo de aumentar la propensión exportadora y en el de aumentar la rentabilidad de las exportaciones.

El grupo 2 etiquetado como *gestores de la operativa interna*, agrupa a un total de 20 directivos, configurándose como el grupo más numeroso y que destaca por presentar la puntuación más elevada en el factor *dirección de proceso interno* y la menor puntuación en el factor *dirección orientada al empleado e innovadora*. Se trata pues de un grupo de directivos especialmente orientado a mantener la estabilidad y la continuidad en sus organizaciones, mediante el ejercicio de roles como el de monitor y coordinador. Así, a través del rol de monitor, el directivo sabe qué ocurre en su unidad, si los empleados están cumpliendo las reglas y si en general se están alcanzando las cuotas de producción esperadas. Por su parte, en el ejercicio del rol de coordinador, el directivo mantiene la estructura y el flujo del sistema, con el fin de minimizar la aparición de anomalías en el mismo. Por lo que a la satisfacción con la actividad exportadora se refiere, este grupo sigue muy de cerca al grupo 1, al presentar unos niveles medios de satisfacción muy parecidos. Sin embargo, por término medio parece que este grupo muestra una mayor satisfacción en cuanto al volumen de exportación en primer término, seguido de la propensión exportadora y la rentabilidad.

Finalmente, el grupo 3 denominado *delegadores*, engloba a solo 2 directivos que presentan la puntuación más elevada en el factor denominado *dirección delegativa*, y la menor puntuación en la *dirección de proceso interno*. Nos encontramos, por tanto, ante un estilo de dirección que distribuye el trabajo, claramente centrado en los resultados, que concede bastante autonomía y responsabilidad a los empleados, y que estimula a la participación de los mismos en la empresa. Desde el punto de vista de la satisfacción con la actividad exportadora, este grupo es el que presenta una satisfacción media significativamente menor, especialmente en lo que se refiere al aumento de la rentabilidad de las exportaciones.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo presenta los resultados de un estudio exploratorio que analiza la relación entre los estilos directivos del responsable de las exportaciones y el éxito en dicha actividad para las pymes exportadoras canarias. A través de datos recabados mediante una encuesta elaborada al efecto, constatamos que empresas con

distinto estilo directivo muestran diferencias significativas en el grado de satisfacción con la exportación. Por tanto, podemos afirmar que, como cabía esperar, existe una relación entre estilo de dirección y exportación.

Por una parte, se detectaron tres grupos de directivos diferentes entre los responsables de la exportación o gerentes de pymes exportadoras canarias: los directores mentores-innovadores, los gestores de la operativa interna y los delegadores. La mayoría de los directivos de las pymes exportadoras canarias (69%) son gestores de la operativa interna, el 24,1% de los directivos analizados mostraron un estilo mentor-innovador, mientras que sólo el 6,9% restante eran delegadores.

Por otra parte, estos tres grupos, significativamente diferentes en cuanto al estilo directivo, mostraron diferente nivel de satisfacción con la consecución de dos objetivos de exportación: (1) el de aumentar la propensión exportadora, es decir, el deseo de que las exportaciones crezcan más que las ventas del mercado interior y representen un porcentaje, cada vez mayor, de los ingresos de la empresa por ventas y (2) el de aumentar la rentabilidad de las exportaciones, no relacionado directamente con el crecimiento de la empresa, sino con la mejora de la eficiencia de sus operaciones de venta a clientes extranjeros. Este es un objetivo importante a valorar en las PYMES exportadoras, ya que muchas exportan no exigiendo que las ventas por exportación cubran los gastos de estructura de la empresa, generalmente ya cubiertos por las ventas del mercado interior. En particular, son las empresas dirigidas por delegadores las que muestran una satisfacción menor con los dos objetivos, mientras que los directivos mentores-innovadores mostraron la satisfacción mayor, aunque las diferencias con el grupo de gestores de la operativa interna no resultaron significativas.

El hecho de que los tres grupos de directivos se distinguen sólo en cuanto a satisfacción con la exportación y sean homogéneos en aspectos como el tamaño, el sector de actividad o la antigüedad de la empresa, podría estar indicando la utilidad de segmentar a los directivos en vez de a las empresas a la hora de dirigir los programas de ayudas a la internacionalización que las administraciones públicas desarrollan para paliar el déficit comercial. Nótese que, por ejemplo, el grupo de mentores-innovadores, el más satisfecho con la exportación, está integrado, por tanto, por empresas de distinto tamaño, de diferentes sectores y de antigüedad diversa al igual que el grupo de delegadores, que es el menos satisfecho con la exportación.

No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela debido al reducido número de empresas analizadas. Un número mayor, además de aumentar la representatividad de la muestra que, por el reducido número de empresas exportadoras en canarias, en este estudio no es del todo baja, permitiría encontrar diferencias significativas entre grupos que los pequeños números no están permitiendo detectar.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, C.Y.; García F.J. (2000): *Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica en pymes comerciales e industriales*. Premio FYDE-CajaCanarias. Consejería de Economía y Hacienda. Publicación de temas empresariales.
- Axinn, C.N. (1989): "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?". *International Marketing Review*, Vol. 5, 2, pp. 61-71.
- Bickerstaff, G. (1981): "Henry Mintzberg: the only man in the step?". *International Management*. Vol. 36: 31-35.
- Black, J.S.; Porter L.W. (1991): "Managerial behaviors and job performance: a successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp. 99-113.
- Boyatzis, R. (1982): *The competent manager*. New York: Willey.

- Dimmock, K. (1999): "Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers". *Tourism Management*. Vol. 20, pp. 323-339.
- Fernández, J. (2005): *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice-Hall.
- Frederiksen, L. (1982): *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.
- Gray, B.J. (1997): "Profiling managers to improve export promotion targeting". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp. 387-420.
- Hales, C.P. (1986): "What do managers do? A critical review of the evidence". *Journal of Management Studies*. Vol. 23, 1, pp. 89-115.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003): Time and internationalisation. Theoretical challenges set by rapid internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, 2, pp. 217-236.
- Kanungo, R.N.; Misra, S. (1992): "Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills". *Human Relations*. Vol. 45, pp. 1311-1332.
- Kotter, J. (1999): *What leaders really do*. Harvard Business School Press. Leonidou, L.C., (1998): 'Factors stimulating export business: An empirical investigation'. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, 2, pp. 43-68.
- Lessem, R.; Baruch, Y. (1999): "Colour your managerial type, colour your organization". *Career Development International*, Vol. 4, 1, pp. 11-18.
- Loenidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F. (1998): 'Identifying managerial influences on exporting: Past, present and future directions'. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, 2, pp. 74-102.
- Mintzberg, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel, S.A.
- Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1997): "Export stimuli: Export intention compared with export activity". *International Business Review*, Vol. 6, 5, pp. 477-499.
- Pearce, J.A., Kramer, T.R.; Robbins, D.K. (1997): "Effects of managers: entrepreneurial behaviour on subordinates". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 147-160.
- Peiró, J.M.; Ramos, J.; Martínez-Tur, V. (1996): "La gestión de las organizaciones deportivas y su problemática". En Peiró, J.M. y Ramos, J. (Eds.): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: Nau Llibres.
- Quinn, R.E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; McGrath, M.R. (1996): *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. Wiley. Second Edition.
- Ramos, J. (1993): *Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología de Valencia. Manuscrito no publicado.
- Reid, S., (1981): 'The decision maker and the export entry and expansion'. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, pp. 101-112.
- Rogers, E. (1982): *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Simpson, C.L. (1981): "Attitudes toward exporting in the smaller manufacturing firm". *Journal of Small Business Management*, Vol. 19, 2, pp. 16-22.
- Schlegelmilch, B.B.; Ross, A.G. (1987): "The influence of managerial characteristics on different measures of export success". *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, 2, pp. 145-58.

- Shim, S.; Lusch, R.F.; Goldsberry, E. (2002): "Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 30, 4, pp. 186-201.
- Simmonds, K.; Smith, H. (1968): 'The first export order: A marketing innovation'. *British Journal of Marketing*, Vol. 2, 2, pp. 93-100.
- Slater, S. F. (1989): "The influence of managerial style on business unit performance". *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 441-455.
- Stewart, R. (1991a): *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. London: MacMillan.
- Stewart, R. (1991b): *Managing today & tomorrow*. MacMillan, Academic and Professional, L.T.D.
- Suárez, S.M. (2001): La exportación: Un instrumento de aprendizaje para la internacionalización de la empresa, *Líneas de Economía*, Vol. 1, pp. 15-19.
- Suarez, S.M. (2003): Export barriers - insights from small and medium-s. *International Small Business Journal*, Vol. 21, 4, pp. 403-419.
- Suárez, S.M.; Álamo, F.R. (2005): "SME's Internationalisation: Firm's and managerial factors". *International Journal of Entrepreneurship & Research*, Vol. 11, 4, pp. 258-279.
- Tordera, N. (1996): *Análisis de las funciones directivas en instalaciones deportivas*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología de Valencia. Manuscrito no publicado.
- Ursic, M.L.; Czinkota, M.R. (1989): "The relationship between managerial characteristics and export behavior". *Developments in Marketing Science*, Vol. 12, pp. 208-10.